

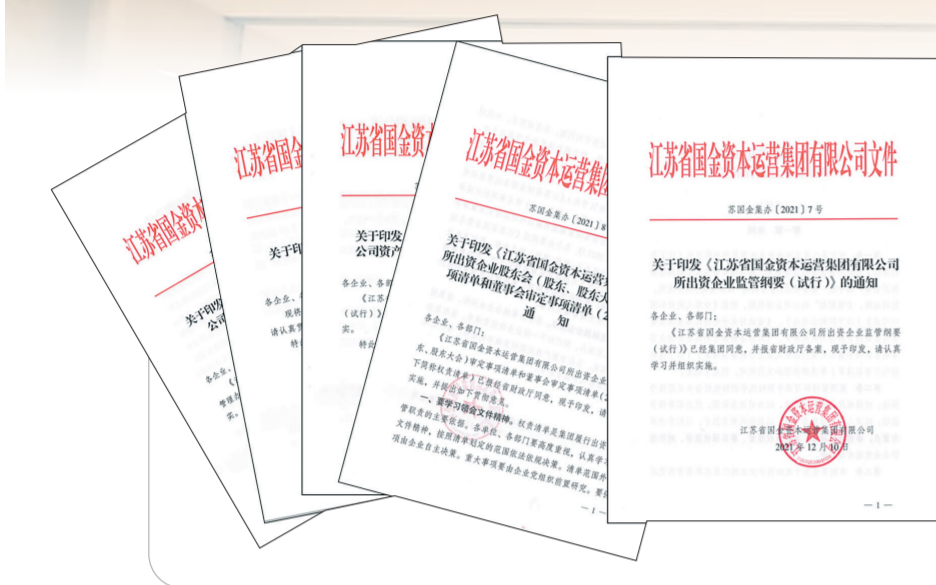
智观



建功新时代·国企先锋调研行

省国金集团： 集中统一监管担使命 国有资本运营闯新路

□ 顾丽敏



习近平总书记指出,国有企业是中国特色社会主义的重要物质基础和政治基础,是党执政兴国的重要支柱和依靠力量。省国金集团自2019年组建以来,坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导,认真学习习近平总书记关于新时代国有企业改革发展和党的建设的重要论述,完整准确全面贯彻新发展理念,全面贯彻省委、省政府决策部署,持续深化党对集团改革发展事业的领导,勇担政治使命,勇闯改革新路,以高质量党建引领集团高质量发展,着力打造全国一流的现代化、市场化、专业化国有资本运营集团,在“强富美高”新江苏现代化建设新篇章中积极作为。



打造集中统一监管改革的“国金样本”

省国金集团因改革而生。2018年,中央深改委第二次会议审议通过了《推进中央党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管试点实施意见》。江苏省随即在全国率先启动改革,并将党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管改革与国有资本投资、运营公司改革试点“两项改革”结合起来,同步推动。2019年8月底,省委、省政府决定组建省国金集团,作为省级党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管的重要平台,定位为省属国有资本运营公司。这一定位确立了省国金集团肩负“两项改革”的重要使命。正如省国金集团党委书记、董事长孙宏伟所言:“省国金集团是改革的产物,承担着省委、省政府赋予的特定使命。”省国金集团成立后把推动“两项改革”作为重要使命,认真贯彻落实省委改革领导小组的决策部署,稳步推进改革。

坚持制度为先,完善改革体系。集中统一监管改革是一项自上而下的系统工程。为了更加系统、高效地推动改革,省国金集团按照省委改革领导小组办公室的要求,把制度建设放在首位,加强改革的顶层设计,全面梳理改革工作的各个环节,协助制定出台了改革实施方案、工作方案、资产清查方案、企业改革方式判定标准“13条”、过渡期监管“10条”等一系列制度,为改革工作的全面推进提供了程序、提供了指南。

坚持问题导向,攻克改革难题。涉及企业规模小、数量大、主业分散、竞争力弱,或多或少存在历史遗留问题。推动改革就必须要把这些问题解决好。省国金集团把破解改革堵点作为改革的重点,主动在改革前端介入,在改革启动后迅速组织尽职调查,争取政策、资金支持,协助完成了40户企业公司制改制,完善了公司法人治理结构;注重在改革后端审核,在企业监管移交前组织再次调研,对企业遗留问题处置情况进行细致摸排,为企业规范运营、健康发展打下了坚实基础。

坚持稳中求进,纵深推进改革。根据省委改革领导小组的批复,首批43个部门、单位涉及企业484户,有155户企业股权划转至省国金集团。省国金集团作为改革的推进主体,认真贯彻集中统一监管推进会和省委改革领导小组会议精神,坚持稳中求进的总基调,强化与涉改各方的沟通协调,密切配合,平稳有序推动改革。目前股权划转企业出资人变更工作基本完成,部分企业已平稳完成监管移交,进入集团监管序列,首批涉改企业改革工作接近尾声,形成了成熟完善的改革体系和工作机制,打造了集中统一监管改革的“国金样本”。改革过程中,浙江、山东、天津等兄弟省份先后前来学习交流。

开辟国有资本高效运营的“国金路径”

改革与发展高效联动,为涉改企业注入了市场动力和机制活力,提升了企业的核心竞争力。

坚持优化布局,推进产业板块化发展。划转过来的企业主业分散,单个企业竞争力也较弱,部分企业还存在同业竞争。推动产业链、价值链的整合是必由之路。省国金集团坚持边改革边整合,在全集团对企业主业进行系统分析,按照专业优势对相关业务进行纵向横向双向整合,以专业拼图打造产业板块,已初步打造了以省规划设计集团、省招标中心、省工程咨询中心为主体的咨询板块,建立了产业联盟;以科金公司为主体的创业孵化板块,以久恒公司、赛姆科技为主体的农机板块,形成了产业化发展的工作格局。下一步,省国金集团将继续对体育类、教育类、文旅类等资源进行整合,形成更多产业板块,并推动各板块内的头部企业整合资源、上市发展。

坚持协同高效,推进资源专业化运营。对于竞争力不强的企业,省国金集团坚持让专业的人干专业的事,引入外部力量,借力发展。推动与省属企业合作,完成了2家体育场馆管理类企业与省体产集团股权投资合作,推动了水利类企业与江苏水源公司的战略合作。推动与上市公司的合作。针对划转过来的部分竞争力较弱、难以独立经营的农药生产企业,省国金集团积极引进战略投资者,通过产权交易市场,公开挂牌转让所持股权,积极推进与上市公司的资源整合。推动与行业头部企业的合作,按照产业相同、主业相近的原则,推进家政服务类、勘察设计类等企业与头部企业深度合作,实现资源互补、协同发展。

坚持市场导向,推进企业自主化经营。企业监管移交后,省国金集团召开监管移交企业座谈会,把监管要求讲清楚,把发展思路讲清楚,帮助企业站稳脚跟。省招标中心原为省工信厅所属事业单位,改制后划入省国金集团。该公司顺应产业数字化发展趋势,在省国金集团支持下,开发建设“云开云评”远程异地开标评标系统,实现不见面招标,有效解决了疫情时期“见面难”的问题,今年企业营收、利润同比大幅增长。南京双门楼宾馆纳入省国金集团管理后,调整经营理念,深挖宾馆内文物“小白楼”(民国时期英国大使馆)的人文内涵,发挥资源优势,打开了发展新局面,疫情下实现了逆势发展。另外,对于部分不具有竞争力的企业,省国金集团通过市场化方式处置,在妥善安置职工、解决好遗留问题的基础上实行市场化清理退出,推进淮安实业等企业清理关闭,转变资产形态,压减了存量企业数量。

坚持服务大局,推进专项任务高质量落实。除了常规的改革工作,省国金集团还承担着许多专项任务,以市场化手段落实政府区域经济和产业发展规划,服务经济社会发展。全国有线电视一网整合启动后,省国金集团在省委宣传部、省财政厅的指导下,设立全资子公司江苏省国金集团信息网络投资有限公司,作为持股平台,整合全省各个市、县、区有关单位所持江苏有线股权,基本完成了江苏有线国有股东股权划转工作,成为上市公司江苏有线第一大股东,优化了江苏有线股权结构。与此同时,省国金集团还按照省委、省政府的统一部署,出资省环保集团、省电影集团,参与有关重点企业的筹建工作。

建立以管资本为主监管的“国金体系”

省委、省政府在省国金集团的组建文件中明确

“以管资本方式履行职权,不从事具体生产经营活动,也不干预所持股企业日常经营活动。”面对记者的采访,孙宏伟总结道,“国有资本运营公司改革还处于试点阶段,集中统一监管改革与国有资本运营公司改革试点‘两项改革’下的企业监管,更是无经验可循、无参照可依、无先例可学。”路是一步一步走出来的。面对监管难题,省国金集团领导班子深入研读政策体系,深入类似企业和省属企业学习交流,深入下属企业征求意见,围绕“以管资本为主”主线,逐步破题,形成了符合实际需要、独具国金特色的集中统一监管体系。

坚持战略引领,明确战略规划。推动战略制定,省国金集团结合自身功能定位,在全省经济社会发展大局中找定位,在区域发展战略和产业发展规划中定坐标,依托自身专业力量,深入研判分析,制定了发展战略纲要,明确了集团使命愿景、发展思路、发展目标、运营模式等,创新提出了“1234+N”“三个一批”等理念,系统回答了集团向哪里发展、如何发展等战略问题。加强战略宣传,通过会议、微信公众号、网站等途径,强化解读,在全集团范围内形成了共识。深化战略执行,集团每年根据战略总体部署,制定分解落实方案,把大目标分解成可落实、易执行的阶段性小目标,以小目标保大目标,同时要求各企业在集团总战略中制定本企业的战略,强化战略衔接,以个体企业战略实现保全集团战略实现。

坚持系统集成,完善监管体系。监管体系是履职行权的基础。省国金集团在深入思考的基础上,明确了监管的总体思路:以公司法为依据,以公司章程为基础,以法人治理结构为平台,以股权代表为抓手,以权责清单为重点,事前参与决策、事中放权经营、事后强化监督。按照这一监管思路,省国金集团对零星制度进行系统集成,相互衔接,形成了以“一个纲要、两份清单、若干制度”为主体的集中统一监管体系。其中,“一个纲要”就是《省国金集团监管纲要》;“两份清单”就是所出资企业股东会审定事项清单和董事会审定事项清单;“若干制度”就是对纲要的细化落实,具体包括会计核算、投资管理、资产管理、产权管理等系列基本制度。“一个纲要”管总,“两份清单”划权,“若干制度”规范程序,明确了集团和划转企业的权责边界,共同构建了科学完善的监管体系,真正管到最紧要处、最关键事,维护出资人权益。

坚持授权放权,激发企业活力。对于所出资企业,省国金集团“以管资本为主”,不该管的坚决不管,充分授权放权,调动涉改企业积极性主动性创造性。坚持清单外项目即授权,对股东会9项、董事会7项审定事项外的项目授权企业自主管控,无须报集团审批,简化了程序,提高了效率。推动董事会向经理层授权,制定了董事会向经理层授权管理办法和授权方案样本,鼓励具备条件的企业董事会向经理层授权一定范围内的投资、资金调动、大宗物资采购、损失核销等董事会职权,充分调动经理层的积极性。注重调动企业领导班子积极性,印发了所属企业负责人薪酬管理办法,在企业负责人年度薪酬、任期激励的基础上增加了超额奖励和专项奖励,最大程度把企业负责人的薪酬水平与企业经营业绩等挂钩。对于符合条件的企业,试行职业经理人制度,推动任期制和契约化管理。

坚持依法合规,建设法治国企。省国金集团把法治国企建设融入经营管理、改革发展全过程,加强对依法合规工作的领导,成立了集团法治建设领导小组,印发了建设法治工作体系的意见,初步形成了覆盖全集团、全流程、全领域的法

治工作体系。完善法律审核工作机制,制定出台了双重法律审核制度,明确了11项双重法律审核重大事项清单,建立了涵盖7个专业方向30家次律师事务所的备选名录库,多家企业签订了常年法律顾问合同;加强企业重大事项的法律审核,规章制度、经济合同、重要决策法律100%审核落实到位。依法履行安全生产职责,落实安全生产责任制,出台了集团领导班子成员安全生产责任清单、重点任务清单“两项清单”,推动安全管理体系、安全培训体系、安全防务体系、安全应急体系、安全保障体系“五大体系”建设,提升全集团的本质安全水平。

培育党建业务双向融合的“国金品牌”

坚持党的领导,加强党的建设是国有企业的“根”和“魂”。对于这一点,孙宏伟深有感触:“在推动改革发展过程中,只有把握住了党的领导这个‘根’和‘魂’,开展工作才能保持航向,才会有底气、有力量、有信心。”省国金集团自组建以来,在省国资委党委的坚强领导下,坚持“两个一以贯之”,落实“管资本就要管党建”的要求,强化“国金红星”品牌建设,推动党建工作与业务工作双向融合,切实把党建优势转化为企业发展优势,引领事业始终沿着正确方向前行。

坚持党的领导,完善治理体系。完善党的领导工作体系,制定了集团“三重一大”决策制度实施办法,印发了党委前置研究重大经营管理事项清单,发挥集团党委把方向、管大局、促落实作用。推动党建工作责任制与生产经营责任制有效联动,同向发力,集团年度改革发展重点工作与党建重点工作同步研究、同步部署、同步检查、同步考核,实现党建工作与生产经营深度融合。推动“党建入章”工作,涉改企业监管移交后,推动涉改企业统一修改章程,将党建工作要求,写入公司章程,明确企业党组织在法人治理结构中的法定地位,切实把党的领导和完善公司治理统一起来。落实“双向进入、交叉任职”领导体制,在向所出资企业选派干部时,董事长、执行董事一般同时担任党组织书记,推动形成了权责对等、运转协调、有效制衡的决策执行监督机制。

坚持理论武装,坚定理想信念。加强理论武装,坚持集中教育和经常性教育相结合,坚持学原文、读原著、悟原理,每月组织理论中心组学习和研讨,严格落实“第一议题”制度,高质量举办“国金大讲堂”、党委书记讲党课、专题宣讲等,高标准建设“习近平总书记著作”“跟着习近平总书记读经典”两个书柜,深入学习习近平新时代中国特色社会主义思想,学习习近平总书记关于国有企业改革发展和党的建设重要论述,坚决捍卫“两个确立”,自觉做到“两个维护”,做到学深悟透、入脑入心,凝聚起推动改革发展的共同思想基础和强大内驱力。深入开展党史学习教育,组织交流研讨、专题读书、主题征文、知识竞赛等活动,以百年党史培根铸魂、坚定信念。发挥现场教育的感染力,组织党员干部赴雨花台革命烈士陵园、镇江新四军纪念馆等地开展现场教育,赴扬州运河三湾生态文化公园、江都水利枢纽开展“跟着习近平总书记的足迹学党史”学习活动,感悟伟大建党精神。

坚持夯实基础,严密组织体系。把抓基层打基础固本作为一项基础性工程来抓,持续推进,常抓不懈。推动党组织全面覆盖,按照“四同步四对接”的要求,在企业监管移交后,第一时间启动党组织关系转移,通过整建制划转、新设

党组织(联合党支部)等形式,搭建了上下贯通、执行有力的组织体系。推动基础工作全面规范,坚持改革到哪里、党的建设就到哪里,实施基层党建“五聚焦五落实”行动,建好党组织书记、党务工作者和党员三支队伍,建设“六有”党群活动中心,组织编印了《基层党组织标准化手册》,党支部规范化、标准化建设水平持续提升。强化党建联建,与省财政厅资产管理处党支部、南京市浦口区永宁街道侯冲社区党委、宿迁市泗阳县裴圩镇陈石村党支部开展党建联建,服务重大战略。推动组织生活全面加强,指导各党支部贯彻《中国共产党国有企业基层组织工作条例(试行)》,落实领导干部双重组织生活要求,开展理论中心组学习巡学旁听,规范开展“三会一课”、谈心谈话等制度,提高组织生活质量。

坚持一线育才,激发队伍活力。贯彻落实中央和省人才工作会议精神,深入实施人才强企战略,开展“党旗飘在一线、堡垒筑在一线、党员冲在一线”行动。推动干部人才在改革一线历练,选派总部人员兼任所出资企业董监事,参与所出资企业重大事项决策,在改革中经受实践锤炼,在解决问题中增长知识、提升本领。推动干部人才在一线成长,将干部人才选派到吃劲负重岗位经受磨砺锤炼,将促进会展公司受疫情冲击、境外业务大幅萎缩。该会党员干部主动求变,深挖国内市场,广泛寻求合作,打开了医疗、汽配、新能源等多个板块的境内会展业务,实现了减亏止亏。推动干部人才在疫情一线奉献,南京双门楼宾馆、金地体育培训中心酒店作为集中隔离点,组织党员干部逆行出征,服务隔离群众、医护人员共计3269人次,得到人民日报、学习强国等主流媒体宣传。

坚持压实责任,全面从严治党。落实集团党委主体责任,制定党委履行全面从严治党主体责任清单、党支部书记落实党建工作责任清单,构建党建工作责任体系,层层压实管党治党的政治责任。强化党风廉正教育,每年召开全面从严治党工作会议,定期开展党员党性教育、纪法教育、警示教育,强化党员干部廉洁从业意识和拒腐防变能力。加大监督力度,积极支持纪委监委派驻省财政厅纪检监察组开展监督工作,推动纪检监察、巡察监督与出资人监督、财务审计监督等监督力量有效整合,维护改革财经纪律,一体推进不敢腐、不能腐、不想腐。持之以恒推动作风建设,坚决贯彻中央八项规定和省委十项规定精神,集团党委班子带头纠“四风”树新风正党风,弘扬真抓实干、求真务实的工作作风,主动深入联系点调研,听取职工意见,为职工办实事解难事。扎实开展“两在两同”建新功行动,向“圆梦助学”基金捐款,到侯冲社区、陈石村等地走访慰问困难群众,参与“送规划下乡”活动,在助力乡村振兴、建设美丽江苏中彰显国企责任。

新时代有新气象,新征程谱写新篇章。作为履行江苏省省级党政机关和事业单位经营性国有资产集中统一监管改革和国有资本运营公司改革试点“两项改革”的企业主体,省国金集团连接了有为政府和有效市场,将弘扬光荣传统、赓续红色血脉,以更专业化、体系化、法治化的方式提高国有资本运营效率,服务党和国家重大战略,优化集团产业布局,提升国有资本的配置效率,在全面建设社会主义现代化国家、推动“强富美高”新江苏现代化建设中展现国金担当、贡献国金力量。

(作者单位:江苏省社会科学院区域现代化研究院)

